SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Vom Kollektiv zum Individuum? Zum Verhältnis von Selbstvertretung und kollektiver Interessenvertretung in Neue Medien-Unternehmen

Abel, Jörg

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Abel, J. (2005). *Vom Kollektiv zum Individuum? Zum Verhältnis von Selbstvertretung und kollektiver Interessenvertretung in Neue Medien-Unternehmen.* (Soziologische Arbeitspapiere, 9). Dortmund: Technische Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Fachgebiet Soziologie Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-116984

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Vom Kollektiv zum Individuum?

Zum Verhältnis von Selbstvertretung und kollektiver Interessenvertretung in Neue Medien-Unternehmen

Jörg Abel

Arbeitspapier Nr. 9 (Juli 2005)

ISSN 1612-5355

Herausgeber:

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen
Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie
is@wiso.uni-dortmund.de
www.wiso.uni-dortmund.de/IS

Prof. Dr. Johannes Weyer
Fachgebiet Techniksoziologie
johannes.weyer@uni-dortmund.de
www.wiso.uni-dortmund.de/TS

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Universität Dortmund
D-44221 Dortmund

Ansprechpartnerin:

Dipl.-Päd. Martina Höffmann, e-mail: m.hoeffmann@wiso.uni-dortmund.de

Die Soziologischen Arbeitspapiere erscheinen in loser Folge. Mit ihnen werden Aufsätze (oft als Preprint), sowie Projektberichte und Vorträge publiziert. Die Arbeitspapiere sind daher nicht unbedingt endgültig abgeschlossene wissenschaftliche Beiträge. Sie unterliegen jedoch in jedem Fall einem internen Verfahren der Qualitätskontrolle. Die Reihe hat das Ziel, der Fachöffentlichkeit soziologische Arbeiten aus der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund vorzustellen. Anregungen und kritische Kommentare sind nicht nur willkommen, sondern ausdrücklich erwünscht.

Abstract

Neben den beobachtbaren Veränderungen von Unternehmensstrukturen und Managementmethoden zeigen sich insbesondere in der digitalen Wirtschaft veränderte Formen der Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen von (meist) hochqualifizierten Beschäftigten. Der Beitrag konzentriert sich auf das Verhältnis der betrieblichen individuellen und kollektiven Formen der Interessenvertretung. Dies wird illustriert durch Fallstudien in Neue Medien-Unternehmen.

Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre sowie die Veränderungen des Personalbstandes (Einstellungen und Entlassungen) in den untersuchten Unternehmen bewirkten zunächst eine Professionalisierung der Unternehmens-strukturen, die wiederum Auswirkungen auf die Beteilungsmuster haben. In den untersuchten Unternehmen zeigt sich Mischungsverhältnisse von Interessen-regulierung, die sich aus den bekannten Idealtypen von Beteiligung (Selbstvertretung, alternative Formen der Interessenregulierung und Betriebs-räten) entwickelt haben.

In addition to changing ways of doing business and managing work, the digital economy has affected the way that (generally) highly qualified employees participate in company decision-making processes. The contribution focused on the relationship between individual and collective forms of representation at the company level. This will be demonstrated using empirical research conducted in new media companies.

Economic developments in recent years and changes in personnel (growth and cut) in the companies studied point towards a professionalization of company structures which will have a lasting effect on forms of participation. In the companies studied, it is evident that mixed forms of labor regulation have evolved out of the traditional ideal types of representation (self-representation, alternative forms and works councils).

Vom Kollektiv zum Individuum?

Zum Verhältnis von Selbstvertretung und kollektiver Interessenvertretung in Neue Medien-Unternehmen

1 Auslaufmodell betriebliche Mitbestimmung?

Die betriebliche Mitbestimmung steht unter Druck! Diese Aussage kann niemanden überraschen, der die Entwicklungen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen in den letzten Jahren verfolgt hat. Verfechter des Betriebsverfassungsgesetzes geraten angesichts neoliberaler Vorstöße seitens der politischen Konservativen und der Wirtschaft zunehmend in die Defensive. So beklagt der Bundesverband der Deutschen Industrie in seinem Gesamtreformkonzept „die sehr komplizierte und aufwändige Mitbestimmung“ (BDI 2004: 32) und fordert den Bürokratieabbau und die Beschleunigung der Mitbestimmungsprozesse. Detaillierter wird dies von der CDU/CSU-Fraktion im Bundestag mit ihrem „Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Arbeitsrechts“ vom 18. Juni 2003 formuliert: So sollen „die kostentreibenden Teile des Gesetzes zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes vom 23. Juli 2001“ (CDU/CSU 2003: 2), etwa die Anzahl der Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern, zurück genommen werden.

Aber das System der industriellen Beziehungen gerät auch aufgrund ‚hausgemachter’ Probleme in die Krise. Dies zeigt sich insbesondere an der sinkenden Zahl der Gewerkschaftsmitglieder, den daraus resultierenden Finanzschwierigkeiten oder dem Zwang, sich zunehmend tariflichen Öffnungsklauseln beugen zu müssen, die den Flächentarifvertrag unterminieren. Aber auch die betriebliche Mitbestimmung muss um ihre Bedeutung kämpfen. Drei Momente belegen diese Entwicklung: Die Wahlbeteiligung bei Betriebsratswahlen sank seit der Mitte der achtziger Jahre; die Zahl der Betriebsratsmitglieder ging zurück; die gewerkschaftliche Bindung der Betriebsratsmitglieder nahm ab (vgl. Abel/Ittermann 2001: 18f.).

In diesem Beitrag soll keine vertiefende Ursachenforschung dieser Erosion des deutschen Modells der industriellen Beziehungen betrieben werden. Vielmehr ist es das Ziel, an dem Beispiel von wissensintensiven Dienstleistungen aufzuzeigen, dass neue Formen der Beteiligung das bisherige duale Modell ergänzen können, ohne zwangsläufig einen Verlust an Interessendurchsetzungsfähigkeit befürchten zu müssen. Das impliziert zugleich eine Revision des bisherigen Konzepts des deutschen Modells der industriellen Beziehungen.

In der Forschung über die industriellen Beziehungen in Deutschland hat sich der Begriff des dualen Modells durchgesetzt, dessen Charakteristika die Dualität der

Arenen Tarifautonomie und Betriebsverfassung, Intermediarität, Verrechtlichung, Zentralisierung und Repräsentativität sind (vgl. Müller-Jentsch 1997: 195-199)[1]. Insbesondere das Merkmal Dualität löst sich durch neuere Entwicklungen in der Wirtschaft und den Unternehmen auf (vgl. Abel et al. 2001). Neben den Arenen Tarifautonomie und Betriebsverfassung entsteht mit der direkten Partizipation oder Selbstvertretung eine weitere Arena, der am Beispiel der Interessenregulierung in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen nachgespürt werden soll.[2]

Dabei wird die These vertreten, dass sich in der digitalen Wirtschaft neue (innerbetriebliche) Mischungsverhältnisse aus kollektiven und individuellen Vertretungsformen herausbilden. Trotz der Existenz von Betriebsratsgremien in den wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen liegt die Hauptverantwortung der Formulierung und Durchsetzung von Interessen bei den Beschäftigten selbst: Sie sind die Träger der Interessenregulierung in diesen Unternehmen.

Um diese These zu stützen, wird auf die Ergebnisse eines abgeschlossenen empirischen Forschungsprojekts zurückgegriffen, das an der Ruhr-Universität Bochum zwischen April 2002 und Februar 2005 vom Verfasser durchgeführt wurde.[3] In dem Abschnitt 2 wird zunächst das Untersuchungsfeld „Neue Medien“ präzisiert. Dieses Untersuchungsfeld eignet sich für die Analyse neuer Formen der Interessenregulierung insofern, da es zum einen – nach landläufiger Ansicht – als betriebsratsfreie Zone gilt, und es zum anderen mit dem Fokus auf Wissensarbeit den Bereich ausleuchtet, der als zukunftsträchtig für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gilt. Der dritte Abschnitt stellt drei Muster betrieblicher Interessenvertretung vor und fragt nach ihrer Vertretungswirksamkeit. Den Abschluss bilden zwei kurze Anmerkungen, in denen nach der Absicherung der Selbstvertretung und den Folgen für die Gewerkschaften gefragt wird.

2 Das Untersuchungsfeld „Neue Medien“

2.1 Zur empirischen Basis

Ein bedeutender Bereich, in dem eine weitreichende Ausdifferenzierung des bundesdeutschen Systems der industriellen Beziehungen beobachtet werden kann, ist die digitale Wirtschaft, deren gemeinsames Charakteristikum ist, dass

[1] Zur Intermediarität vgl. die Debatte in dem Heft 2/2005 der Industriellen Beziehungen.

[2] Darüber hinaus ist aufgrund der Internationalisierung noch von der Arena „europäische Arbeitsbeziehungen“ (Abel et al. 2001) auszugehen.

[3] Das Projekt „Wandel der Formen von Erwerbsregulierung?“ war ein Teilprojekt im Verbundvorhaben „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Notwendigkeit der Neuformierung der Arbeitsforschung“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (Projektträger DLR) gefördert wurde.

die ‚Information' als immaterielles Gut im Zentrum der Wirtschaftsprozesse steht. Obgleich diesem Bereich seit Jahren eine wachsende Relevanz für die bundesdeutsche Wettbewerbsfähigkeit zukommt, fehlen sowohl eine klare Definition als auch fundiertes statistisches Datenmaterial, so dass die folgenden Daten auf Veröffentlichungen von Verbänden und einschlägigen Studien beruhen.

Die eigene Untersuchung konzentriert sich auf den wichtigen Ausschnitt ‚Neue Medien' der digitalen Wirtschaft, wie sie der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW), ehemals Deutscher Multimedia Verband (dmmv), als seinen Organisationsbereich definiert. Der BVDW unterscheidet drei Kernbereiche: Software und IT-Services, (Multimedia-)Dienstleistungen sowie interaktive Angebote. Die Bedeutung dieser Kernbereiche unterstreicht eine Analyse der am Neuen Markt gelisteten Unternehmen: Demnach waren über die Hälfte der Unternehmen den Segmenten Media und Entertainment, Internet, Software und IT-Services zuzuordnen (Ittermann/Niewerth 2004: 27).

Die wirtschaftliche Situation in der digitalen Wirtschaft war nach dem Boom der neunziger Jahre ab dem Jahre 2000 durch eine dramatische Krise mit Personalabbau in vielen Unternehmen gekennzeichnet. Inzwischen scheint jedoch wieder Licht am Ende des Tunnels erkennbar zu sein: So prognostiziert der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) für die weiter gefasste Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) für 2005 ein Wachstum von 3,4 Prozent und einen Anstieg der Beschäftigung um 10.000 zusätzliche Arbeitsplätze (BITKOM-Pressemitteilung vom 15. Juni 2005). Diese positiven Aussichten gelten – wie schon in den letzten Jahren – insbesondere für die Software-Unternehmen und die IT-Dienstleister.

Die Beschäftigtenzahl in der Informations- und Telekommunikationswirtschaft lag nach BITKOM im Jahre 2004 bei 746.000 Erwerbstätigen (BITKOM 2005: 21) und war damit im Vergleich zu den Jahren 2002 (781.000) und 2003 (753.000) rückläufig (ebd.). Für das Segment Multimedia schätzt der dmmv (2002: 6) die Zahl der Unternehmen mit Beschäftigungsverhältnissen auf 3.500, Krafft (2001: 5) kommt demgegenüber auf etwa 10.500 im Jahr 2000. Belastbarere Zahlen liegen über die Größenstruktur vor: Demnach sind die Unternehmen kleinbetrieblich strukturiert (ebd.: 11); der dmmv (2004) geht von einer durchschnittlichen Betriebsgröße von ca. 12 Beschäftigten aus (vgl. für Hamburg Läpple et al. 2002: 25), selbst die 200 umsatzstärksten Unternehmen beschäftigen im Durchschnitt nur 33 Mitarbeiter (dmmv 2004).

Die eigenen Fallbetriebe lassen sich zwar den vom BVDW beschriebenen Kernbereichen zuordnen, sind jedoch mit etwa 50 bis 250 Beschäftigten deutlich größer. Sie entsprechen grundsätzlich dem Typ der „Lack-Turnschuh-Unternehmen" (Boes/Baukrowitz 2002), die einerseits durch einen gewissen

Professionalisierungsgrad, andererseits aber weiterhin durch ein hohes Maß an Selbstorganisation und personalem Leitungsstil charakterisiert sind. Insbesondere vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen sich eine kollektive betriebliche Interessenvertretung in Unternehmen dieser Größenklasse bilden kann.

Die vorgestellten Ergebnisse beruhen auf Erhebungen in zehn Unternehmen sowie Expertengesprächen mit Verbänden, Gewerkschaften und weiteren Experten. In den Unternehmen wurden etwa 50 qualitative, leitfadenorientierte Interviews geführt. Gesprächspartner in den Unternehmen waren Vertreter der Geschäftsführung und der Personalabteilung, Führungskräfte sowie Beschäftigte. Eine Übersicht über die Untersuchungsbetriebe zeigt die Tabelle 1.

Tabelle 1: Übersicht über die Untersuchungsbetriebe

Unternehmen (Gründungsjahr)*	**Segment**	**Personal (2003)**	**Wirtschaftliche Situation**	**Erwerbs-regulierung**
A (1995)	Multimedia	110	Krise, Personalabbau	Betriebsrat (seit 2002), Selbstvertretung
B (2002)	Software	140	Krise, Personalabbau	Betriebsrat (seit 2002), Selbstvertretung
C (1991)	IT-Services, Software	120	Wachstum	alternative Interessenvertretung (seit 2001), Selbstvertretung
D (1995)	Multimedia	55	Wachstum, Personal-zuwachs	Selbstvertretung
E (1992)	Software	275	Krise, Personalabbau	Selbstvertretung
F (1989)	IT-Services, Software	171	Wachstum, Personal-zuwachs	Selbstvertretung
G (1996)	Internet-dienst-leistungen	138	Krise, Personalabbau	alternative Interessenvertre-tung (seit 2001),

				Selbstvertretung
H (2002)	Internet-dienst-leistungen	200	Null-Wachstum, Personalabbau	Betriebsrat (seit 2002), Selbstvertretung
I (1987)	Software	250	Wachstum, Personal-zuwachs	Selbstvertretung
J (1995)	Software	30	Wachstum, Personal-zuwachs	Selbstvertretung

* Die Unternehmen B und H sind aus Abspaltungen bzw. Fusionen hervorgegangen. In beiden Fällen bestanden schon vor der Unternehmensänderung Betriebsräte.

2.2 Zur Professionalisierung der Unternehmensstrukturen

Die Krise zu Anfang des Jahrhunderts führte den Unternehmensleitungen eindringlich vor Augen, dass die bisherige Organisationsstruktur, die in vielen Fällen ihren Ursprung aus der Euphorie des New Economy-Hypes bezog und weitgehend auf klassische betriebswirtschaftliche Instrumente der Unternehmensführung verzichtete, nicht mehr länger aufrecht zu erhalten war. Vielmehr zeigte sich in allen Unternehmen ein auf die Unternehmens-organisation bezogener Professionalisierungsprozess, der zugleich Auswirkungen auf die betriebliche Interessenregulierung hatte.

Die Erkenntnis, dass sich die Regeln der Marktwirtschaft nicht außer Kraft setzen lassen, führte insbesondere in den wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmen zu umfassenden Reorganisationsmaßnahmen, wobei durchaus von den Erfahrungen der so genannten Old Economy profitiert wurde. Grundsätzlich lassen sich zwei Strategien unterscheiden: Zum einen wurde auf die Veränderung der Organisationsstruktur gesetzt, zum anderen wurde eine stärkere Normierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (vgl. 2.3) angestrebt.

Bei der Reorganisation der Unternehmensstrukturen mussten sowohl die Spezifika der Wissensarbeit als auch die Markt- und Kundenanforderungen berücksichtigt werden. Demnach musste die neue Organisationsstruktur einerseits die erforderliche Flexibilität und Innovationsfähigkeit bewahren, andererseits mussten in einem gewissen Rahmen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klarer zugeordnet werden. Auf diese doppelte Herausforderung haben die meisten Unternehmen mit einer Mischung aus Projekt- und Linienorganisation geantwortet. Letzteres bedeutet, dass in fast allen

Unternehmen analog zu den Geschäftsbereichen so genannte *Units* bzw. Abteilungen eingerichtet wurden, die entweder kunden-, funktions- oder produktbezogen strukturiert sind. Nicht selten existieren mehrere Strukturprinzipien in einem Unternehmen nebeneinander. Die Units zeichnen nur zum Teil für ihre Ergebnisse verantwortlich (Profit Center); dieser Schritt wurde zunächst verschoben, um eine Überforderung der Organisation, aber auch der Betroffenen zu vermeiden.

Je nach Größe des Unternehmens sind die Units noch einmal in *Sub-Units* und/oder in *Teams* unterteilt. Auffällig ist, dass in den meisten Unternehmen die Führungskräfte der Units ihre Bereiche im Hinblick auf die Organisationsstruktur weitgehend autonom gestalten können, wobei die Autonomie durch spezifische Rahmensetzungen begrenzt ist.

Parallel zu der Linienorganisation existiert die *Projektorganisation*. In allen Unternehmen ist dies die dominierende Form der Arbeitsorganisation. Das bedeutet, dass die Grenzen zwischen organisatorischen Einheiten fließend sind, da sich die Projektteams aus den unterschiedlichen Units, Sub-Units und/oder Teams zusammensetzen.

Mit der stärken Organisierung erodierten auch die meist flachen *Hierarchien* in den Unternehmen. Wenngleich die Herausbildung von sechs Hierarchiestufen (wie im Unternehmen E) die Ausnahme ist, zeigt sich dennoch vermehrt eine dreistufige Führungshierarchie aus Vorstand und Geschäftsleitung, Unit-Leitung und Teamleitung. Personalverantwortung haben meist nur die ersten beiden Hierarchiestufen; die Teamleiter kümmern sich primär um die fachlich-inhaltliche Anleitung der Beschäftigten. Gleichwohl ist dieser Prozess noch nicht abgeschlossen, so dass verschiedene Problemfelder als Folge dieser Reorganisationsmaßnahme zu beobachten sind. Dies ist zum einen die häufig unklare Aufgabendefinition der einzelnen Führungsebenen, aus der zum zweiten ein unklares Verhältnis zwischen eigener Entscheidungshoheit und dem Befolgen eines betrieblichen custom and practice resultiert. Das kann etwa zu Ungleichbehandlung der Beschäftigten in Fragen des Überstundenausgleichs oder der Gewährung von Prämien führen. Außerdem – und hier bleibt fraglich, ob es sich tatsächlich um ein Problem handelt – haben viele Vorgesetzte sich noch nicht mit ihrer Vorgesetztenrolle abgefunden. Vielmehr orientieren sie sich mehr an dem Grundsatz „primus inter pares“ und fühlen sich weniger als Vorgesetzte, die auch unangenehme Entscheidungen treffen und verantworten müssen.

Ein letztes Moment der neuen Unternehmensorganisation ist die beobachtbare Stärkung der *Personalabteilungen*. Waren diese bisher entweder nicht existent oder unzureichend ausgestattet, wird zunehmend die Bedeutung der Personalabteilung als spezialisierte Unternehmensfunktion wahrgenommen.

Dies führte nicht zuletzt zu Anstrengungen der Umsetzung einer stärkeren Formalisierung und Standardisierung der betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.

Grundsätzlich – und das zeigen auch die Fallstudien – liegt die Schwierigkeit dieser Professionalisierung in dem optimalen Austarieren von formaler Organisationsstruktur und gleichzeitigem Bewahren der informalen Flexibilität, somit der „Suche nach dem organisatorischen Königsweg“ (Städtler et al. 2004: 153).

2.3 Zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Die Professionalisierung zeitigte auch Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. In den untersuchten Unternehmen dominierten hochqualifizierte Tätigkeiten, was sich in dem hohen Anteil der (Fach-) Hochschulabsolventen niederschlug, der in der Regel über 70 Prozent lag. Die vorgefundene Arbeitsform lässt sich als Wissensarbeit charakterisieren, die sich nach Willke (1998: 3f.) durch eine kontinuierliche Revision, eine permanente Verbesserungswürdigkeit, eine Betrachtung des Wissens als Ressource sowie eine Kopplung mit Nichtwissen auszeichnet. Die „Komplexität und Unbestimmtheit der Arbeitsziele und deren Umsetzung“ (Konrad/Paul 1999: 40; vgl. Heidenreich/Töpsch 1998), die daraus resultierende Offenheit der Problemstellung sowie die notwendige Vermittlung zwischen (unspezifizierten) Kundenanforderungen und konkreter inhaltlicher Gestaltung erfordern von den Beschäftigten Übersetzungsleistungen, Kreativität und kooperatives, projektförmiges Arbeiten (Kotthoff 1997: 27f.; Baethge 2004).

Diese arbeitsstofflichen Bedingungen des Arbeitsprozesses bedingen über die Projektförmigkeit hinaus Managementkonzepte, die auf weitgehende intrinsische und motivationale Steuerung von Arbeitshandeln – und damit verbunden Verzicht auf traditionelle externe Verhaltenskontrolle – und auf Selbstorganisation setzen (Mehlis/Spitzley 2004). Mit Friedman (1987) kann somit von einer Personalstrategie der „verantwortlichen Autonomie“ gesprochen werden. Die Gewährung großzügiger Freiräume sowohl im Arbeitsprozess als auch bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ist somit ein zentrales Charakteristikum der betrieblichen Organisation von Wissensarbeit.

Aus Sicht der Unternehmensleitungen waren die gewährten Freiräume offenbar zu großzügig bemessen, denn mit der Krise begann sich eine stärkere Normierung und Standardisierung in den Unternehmen durchzusetzen. Dabei war eines der ersten Themen die Arbeitszeit. Zeichnete sich die *Arbeitszeit* während der Boomphase durch eine vollständige Entgrenzung aus, die de facto keine Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit kannte, änderte sich dies zu Beginn dieses Jahrzehnts aus zwei Gründen. Zum einen sollte die interne

Kommunikation und die Ansprechbarkeit für die Kunden optimiert werden; zum anderen wuchs die Erkenntnis bei den Unternehmensleitungen, dass die ausufernden Arbeitszeiten während des Booms auf Dauer die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten unterminierte. Das Ergebnis waren Arbeitszeitmodelle, die grundsätzlich auf der Vertrauensarbeitszeit (mit unterschiedlich starken Einschränkungen) basierten. Die wichtigste Änderung war die Einführung von Kernarbeitszeiten, deren Verletzung generell aber ebenso wenig sanktioniert wurde wie die Missachtung anderer Arbeitszeitregeln.

Problematischer waren die Überstundenregelungen, die in den meisten Fällen nicht transparent waren. Auch wenn angesichts der Auftragssituation Überstunden in vielen Unternehmen kaum mehr ein Problem waren, entzündete sich immer wieder Kritik bei den Beschäftigten über die Frage des Ausgleichs. Die Antwort darauf ist stark mit dem persönlichen Führungsstil der Vorgesetzten oder Abteilungsgepflogenheiten verbunden, was aus Sicht der Beschäftigten zu Ungerechtigkeiten führt.

Ein weiteres zentrales Problem neben der Arbeitszeit waren die disparaten *Entgeltstrukturen*. Das alte gewerkschaftliche Prinzip „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ galt nicht; vielmehr hing die monatliche Vergütung stark vom Einstellungszeitpunkt des Beschäftigten ab. Diejenigen, die schon seit der Gründungsphase angestellt sind, wurden ebenso wie diejenigen Beschäftigten, die während der Krise rekrutiert wurden, vergleichsweise niedrig bezahlt wurden. Das Gehaltsgefüge wurde insbesondere von den Beschäftigten ‚gesprengt', die während des Booms, als die Unternehmen händeringend qualifiziertes Personal suchten, eingestellt wurden. Diese Beschäftigten wussten um ihren Marktwert und konnten entsprechend hohe Gehaltsforderungen durchsetzen.[4]

Die aus den Fugen geratene Entgeltstruktur wurde umgestellt. Um vergleichbare Tätigkeiten auch ähnlich zu vergüten, wurden Gehaltsklassen bzw. -bänder eingeführt, ohne indes den Leistungsbezug und die unterschiedlichen Fähigkeiten der Beschäftigten vollends zu ignorieren. Dementsprechend können die Gehälter für bestimmte Tätigkeiten zwischen einzelnen Beschäftigten um bis zu 20 Prozent variieren. Gleichzeitig gab es bei den variablen Entgeltbestandteilen Neuerungen. Die von den börsennotierten Unternehmen ausgegebenen Aktienoptionen wurden mit dem Crash des Börsenindex' NEMAX bedeutungslos; an Bedeutung gewonnen haben dagegen variable Entgeltbestandteile, die vom Unternehmenserfolg oder individuellen Leistungen abhängen. Allerdings existierten hier bis auf zwei Ausnahmen (Unternehmen C und F) keine transparenten Modelle.

[4] Interessanterweise haben die Unternehmen (insbesondere C und F), die diesen Kampf um Arbeitskräfte nicht mitgemacht haben, die Krise sehr gut überstanden und konnten trotz der Krise weiter wachsen.

Ein drittes Thema ist der für Wissensarbeiter, aber auch für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zentrale Aspekt der *Weiterbildung*. In einem sich schnell verändernden Umfeld ist die ständige Aktualisierung des individuellen und organisationalen Wissens unabdingbare Voraussetzung. Allerdings wurde hier – auch in den wirtschaftlich starken Unternehmen – im Zuge der Krise der Rotstift angesetzt. Trotz der Stärkung der Personalabteilungen fand sich in keinem Unternehmen ein ausformuliertes Qualifizierungsprogramm, obwohl alle Gesprächspartner dessen Wichtigkeit betonten. Die Problematik einer „gewissen Verdummung" (Betriebsrat im Unternehmen H) wurde zwar zugestanden, aber die finanziellen Ressourcen seien einfach nicht vorhanden. Der Ausweg ist in erster Linie die Verlagerung der Weiterbildungsnotwendigkeiten auf die Beschäftigten, die sich in ihrer Freizeit qualifizieren sollen. Flankiert wird dies durch preiswerte betriebliche Lösungen nach der Devise „Kollegen bilden Kollegen aus" (Geschäftsführer im Unternehmen D) oder durch das klassische learning-by-doing.

Sowohl die Ausführungen zu der Professionalisierung der Unternehmens-strukturen als auch die zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen belegen tiefgreifende Veränderungen in den untersuchten Unternehmen. Die vormals beinahe als anarchisch zu charakterisierenden Strukturen haben sich – durchaus orientiert an der Old Economy[5] – den Herausforderungen veränderter Märkte angepasst, ohne indes zu einer bürokratischen Organisation zu werden, die den Anforderungen der projektförmigen, wissensintensiven Arbeitsprozesse unangemessen wäre. Dieser mit Mintzberg (1991) als „Adhokratie" zu bezeichnende Organisationstyp lässt u.a. sich durch flache Hierarchien, keine eindeutige Trennung zwischen dispositiven und operativen Tätigkeiten, Ausschluss direkter Kontrolle[6] sowie einer Autorität begründenden Sachkompetenz definieren. Dadurch werden den Beschäftigten große Freiräume in der Arbeitsgestaltung eröffnet, die diese auch erwarten und einfordern. Wie dies geschieht und ob sich mit den Reorganisationsmaßnahmen zugleich die Interessenregulierung in den Unternehmen verändert hat, wird in dem folgenden Abschnitt 3 gezeigt werden.

3 Muster betrieblicher Interessenregulierung

Der Antwort auf die Frage nach den empirisch vorfindbaren Mustern betrieblicher Interessenregulierung vorgeschaltet wird zunächst eine Skizze der Interessenlagen hochqualifizierter Beschäftigter, vor deren Hintergrund die empirischen Ergebnisse der Interessenformulierung und -durchsetzung zu

[5] Diese Orientierung schlug sich in einigen Unternehmen in der Rekrutierung ‚gestandener' Manager aus der Old Economy nieder, die die dort gemachten Erfahrungen übertragen sollten.
[6] Zur Problematik der Kontrolle in Neue Medien-Unternehmen vgl. Mayer-Ahuja/Wolf (2004)

interpretieren sind. Einschlägige Studien zu Führungskräften und hochqualifizierten Beschäftigten (Baethge et al. 1995; Kotthoff 1997; Faust et al. 2000) betonen diese Existenz spezifischer Interessen.

Bezogen auf die Neue Medien-Unternehmen hieß das während des New Economy-Hypes, dass die Interessen Arbeitszeit, Entgelt und Qualifizierung aufgrund fehlender konfliktärer Situationen für die Beschäftigten keine Rolle spielten. Trotz der weitgehenden Einschnitte seit der Krise im Jahre 2000 unterlagen die Interessen der Beschäftigten erstaunlicherweise nur geringen Veränderungen. Entgrenzte Arbeitszeiten gibt es nicht mehr, die arbeitsvertraglich vereinbarte 40-Stundenwoche wird in der Regel eingehalten und Überstunden werden vielfach, wenn auch nicht immer durchschaubar, durch Freizeit ausgeglichen; passiert das nicht, wird allerdings immer häufiger protestiert. Darüber hinaus ist insbesondere bei älteren Beschäftigten, die aufgrund ihrer Führungspositionen überdurchschnittlich belastet sind, und bei Beschäftigten mit Familie ein zunehmendes Interesse an einer klaren Trennung von Arbeits- und Freizeit erkennbar.

Bemerkenswert ist indes die geringe Konfliktbereitschaft seitens der Beschäftigten bei dem Thema Entgelt. Bieten die neuen Entgeltmodelle nur begrenzten Sprengstoff für betriebliche Konflikte, so könnten doch die – gerade in den wirtschaftlich schwachen Unternehmen – seit zwei bis drei Jahren ausbleibenden Gehaltssteigerungen Anlass für Widerstand bieten. Wenngleich inzwischen bei den Beschäftigten eine Schmerzgrenze erreicht zu sein scheint, werden die Reallohnkürzungen noch akzeptiert. Der Umstand, überhaupt einen Arbeitsplatz zu haben, und eine Verbundenheit mit dem Schicksal des Unternehmens scheinen zwei Gründe für diese Zurückhaltung zu sein. Gleichwohl äußert sich der Unmut, meist noch verhalten, in den Belegschaften zunehmend lauter.

Am deutlichsten wird die Kritik bei den mangelhaften Qualifizierungsangeboten. Wurden während des Booms Weiterbildungsmaßnahmen fast im Überfluss angeboten, hat das betriebliche Angebot inzwischen beinahe den Nullpunkt erreicht. Angesichts der Notwendigkeit der Weiterbildung zur Aufrechterhaltung des eigenen Arbeitsmarktwertes wächst die Unzufriedenheit bei den Beschäftigten. Dabei akzeptieren sie durchaus die Sparmaßnahmen, beklagen aber die fehlende Unterstützung bei der eigeninitiierten Weiterbildung, den fehlenden Freiräumen während der Arbeitszeit und die unzureichende betriebliche Unterstützung bei internen Weiterbildungsveranstaltungen.

Ein wichtiges Interesse, das besonders auf hochqualifizierte Beschäftigte zutrifft, ist die Frage der Autonomie in der Arbeit. Trotz der zunehmenden Bedeutung durch ein Projektmanagement sehen die Beschäftigten ihre Interessen hier kaum tangiert. Ein zweites Interesse, auf das insbesondere Baethge et al. (1995) sowie

Kotthoff (1997) hingewiesen haben, nämlich der Wunsch nach Einbindung in die Unternehmenspolitik, hatte für die befragten Beschäftigten keine Relevanz. Zwar wurde aufmerksam die Unternehmensentwicklung verfolgt, aber eine Einbindung oder Beteiligung wurde überwiegend abgelehnt.

Vor dem Hintergrund der beobachtbaren Veränderungen in den Unternehmen mit den Folgen für die Interessenlage der hochqualifizierten Beschäftigten stellt sich die Frage, ob in der gemeinhin als ‚mitbestimmungsfreie Zone' (vgl. Städtler et al. 2004) titulierten digitalen Wirtschaft, in der die Interessen primär auf der Basis der Selbstvertretung durch die Beschäftigten reguliert werden, nun kollektive Interessenvertretungsformen breiter Fuß fassen können, wie dies etwa von Boes und Trinks (2004) angenommen wird. Gegenüber dieser optimistischen Sichtweise wird hier eine Position eingenommen, die die zukünftige Entwicklung vorsichtiger einschätzt. Ausgegangen wird vielmehr von einer weiterhin bestehenden Dominanz der Selbstvertretung, die jedoch in manchen Unternehmen unter bestimmten Konstellationen ergänzt wird durch eine kollektive Interessenvertretung.

3.1 Betriebsräte in Neue Medien-Unternehmen

Seit der Krise der digitalen Wirtschaft ist ein Anstieg von Betriebsratsgremien in den NEMAX-notierten Unternehmen zu erkennen. Drei zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführte quantitative Befragungen belegen eindeutig eine Zunahme von Betriebsratsgremien auf inzwischen 40 Prozent (Ittermann/Niewerth 2004: 57f.).[7] Auch wenn in Rechnung gestellt werden muss, dass die NEMAX-Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmensgröße nicht das typische Unternehmen der digitalen Wirtschaft repräsentieren, so ist diese Entwicklung dennoch nicht zu unterschätzen. Allerdings sagt die pure Existenz eines Betriebsrats noch nichts über dessen Handlungsfähigkeit und seine Durchsetzungsstärke aus. Hierfür können qualitative Untersuchungen ein genaueres Bild liefern.

In drei Unternehmen fand sich ein nach dem Betriebsverfassungsgesetz gebildeter Betriebsrat (Unternehmen A, B und H). Mit Ausnahme des Unternehmens B, wo seit ca. 30 Jahren ein Betriebsrat existiert, war die Betriebsratsgründung eine Folge der Krise. In allen drei Unternehmen besteht der Betriebsrat aus sieben Mitgliedern, freigestellt ist mit Ausnahme des Betriebsratsvorsitzenden in Unternehmen H, der aufgrund einer freiwilligen Vereinbarung zur Hälfte freigestellt ist, keiner. Die Arbeitsteilung ist in den Gremien eher rudimentär ausgeprägt, lediglich im Unternehmen B ist ein

[7] Neben der aktuellen Studie von Ittermann und Niewerth (2004) sind dies die Befragungen von Kipker und Potthoff (2000) sowie von pol-di.net (2001).

Wirtschaftsausschuss ins Leben gerufen worden. Die Betriebsratsgremien treffen sich wöchentlich.

Die Arbeitsfelder der Betriebsräte sind in erster Linie durch die Krise und die damit verbundenen Sozialplanverhandlungen, Kurzarbeit und Entlassungen dominiert. Ein zweites Gebiet ist die Arbeitszeitfrage, in die die Betriebsräte bei der Formulierung und Umsetzung betrieblicher Arbeitszeitmodelle involviert sind. Ein drittes Thema sind die personellen Einzelmaßnahmen nach § 99 BetrVG (Mitbestimmung bei Einstellungen, Entlassungen etc.). Auch wenn die Betriebsräte in diesen Feldern durchaus Erfolge vorweisen können, insbesondere bei den Sozialplanverhandlungen konnte der Betriebsrat im Unternehmen H eine weitgehende Vereinbarung abschließen, fällt auf, dass zentrale Interessen wie Entgelt oder Qualifizierung nicht zu den Arbeitsschwerpunkten der Gremien zählen.

Hierfür lassen sich zwei Gründe anführen: Zum einen sind die Betriebsräte meist nicht mit dem ‚Geschäft' der Betriebsratsarbeit vertraut. Betriebsratskarrieren, wie man sie insbesondere in Großunternehmen des produzierenden Gewerbes findet, bestehen nicht. Demzufolge muss sich jede Generation von Betriebsräten ihr Wissen neu erarbeiten. Zum anderen herrscht ein spezifisches Selbstverständnis von Betriebsratsarbeit vor, wobei sich zwei Muster unterscheiden lassen. Einerseits die selbstbewussten Betriebsratsmitglieder, die – zumindest im Konfliktfall – auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes argumentieren, ansonsten aber als anerkannter Partner der Unternehmensleitung konsensorientiert verhandeln wollen. Andererseits die machtlosen Betriebsräte, die weder Rückhalt bei der Unternehmensleitung noch bei den Beschäftigten haben. Zwar wissen diese Betriebsräte um die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes, nutzen sie aber nicht, weil ein ‚Ausnutzen' dieses legalen Rahmens den auf Gemeinschaft beruhenden Konsens im Unternehmen gefährden würde.

Implizit angesprochen ist mit diesen Ausführungen das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung sowie zwischen Betriebsrat und Beschäftigten. In Bezug auf die Geschäftsleitungen ist zu konstatieren, dass in allen drei Unternehmen die Unternehmensleitungen sich zunächst in aller Deutlichkeit gegen die Gründung eines Betriebsrates ausgesprochen haben, den sie als Bedrohung für das Unternehmen und dessen Kultur empfanden. Inzwischen hat sich diese Einstellung zumindest in zwei Unternehmen (B und H) gewandelt, was sich auf einer formalen Ebene in regelmäßigen Treffen beider Akteure niederschlägt. Die Ursachen für diese Einstellungsänderung der Unternehmensleitungen sind die positiven Erfahrungen sowie die Rekrutierung von Managern aus der Old Economy, für die die fruchtbringende Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat Teil ihrer beruflichen Sozialisation ist.

Trotz durchaus hoher Wahlbeteiligungen bei den Betriebsratswahlen von über 60 Prozent in den Unternehmen ist das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Beschäftigten nicht unproblematisch. Größtenteils äußern die Beschäftigten Desinteresse an der Arbeit des Betriebsrates, der eher als „Blockierer“ oder „Bremser“ wahrgenommen wird. Der Hintergrund für diese ablehnende Haltung ist in dem Selbstverständnis der Beschäftigten zu sehen, die aufgrund ihrer Qualifikation und ihrer Stellung im Unternehmen überzeugt sind, ihre Interessen selbst vertreten zu können. Ausnahmen sind lediglich anstehende Entlassungen oder rechtliche Beratungsleistungen.

Insgesamt offenbart sich ein Bild der Betriebsräte in Neue Medien-Unternehmen, das weit entfernt ist von dem eines durchsetzungsfähigen Akteurs der betrieblichen Interessenregulierung. Trotz beobachtbarer Normalisierung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitungen bei jedoch weiter bestehendem Desinteresse seitens der Beschäftigten gegenüber der kollektiven betrieblichen Interessenvertretung konnte der Betriebsrat sich bislang nicht zu einem zentralen Spieler in der Arena Betriebsverfassung entwickeln. Den Betriebsräten ist diese Situation sehr wohl bewusst und führt durchaus zu Frustrationserlebnissen. So blieb in zwei der drei Unternehmen (A und B) ungeklärt, ob es in der nächsten Wahlperiode wieder ein Betriebsratsgremium geben würde.

3.2 Alternative Interessenvertretungen in Neue Medien-Unternehmen

Aufgrund der Skepsis von Unternehmensleitungen und Belegschaften gegenüber Betriebsräten werden alternative Gremien der Interessenvertretung als die den Strukturen und Anforderungen der Neue Medien-Unternehmen angemessenere Form ins Spiel gebracht (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 2003: 21-24). Immerhin ca. 37 Prozent der befragten NEMAX-Unternehmen verfügten nach eigenen Angaben über eine alternative Form der Interessenvertretung (Ittermann/Niewerth 2004: 58). Näherungsweise lassen sich zwei Ausprägungen unterscheiden: zum einen die Vertretungsformen, in die der Arbeitgeber eingebunden ist und die er zum Teil selbst initiiert hat (Ältestenrat, Runder Tisch etc.; vgl. die Beispiele in Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 2002); zum anderen reine Arbeitnehmervertretungen, die sich – negativ formuliert – als Betriebsrat ohne gesetzliche Grundlage charakterisieren lassen.

Die erste Ausprägung findet sich im Unternehmen C. Auf Initiative des Eigentümers wurde im Jahr 2001 ein *Ältestenrat* eingerichtet, um die aufgrund der gestiegenen Beschäftigtenzahlen schwieriger gewordene Kommunikation zwischen Belegschaft und Management zu optimieren. Die Größe des sich monatlich treffenden Ältestenrates ist nicht formal festgelegt; als Faustregel gilt, dass in dem Gremium ca. zehn Prozent aller Beschäftigten vertreten sein sollen.

Zum Erhebungszeitraum bestand der Ältestenrat aus 16 Mitgliedern: vier Geschäftsführer sowie zwölf Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Auswahlkriterien für die Belegschaftsmitglieder sind nicht eindeutig bestimmt: Genannt wurden Vertrauenswürdigkeit, besondere Leistungen für das Unternehmen oder die ausgeübte Funktion. Auf jeden Fall gewährleistet soll sein, dass jeder Bereich durch ein Mitglied vertreten ist, um die Ansprechbarkeit des Ältestenrats für die Beschäftigten zu sichern. Vorgeschlagen werden die Belegschaftsmitglieder von den Beschäftigten, ernannt werden sie vom Ältestenrat.

Ziel der Einrichtung des Ältestenrates war es, ein Informations- und Beratungsgremium zu schaffen, in dem in erster Linie strategische Entscheidungen diskutiert werden. Die Themen umfassen den Aufbau neuer Standorte, die Möglichkeit eines Börsengangs oder die Frage neuer Produkte und Dienstleistungen. Arbeitsbedingungen (Überstunden, Entgeltfragen etc.) und personelle Aspekte werden diskutiert, stehen aber nicht im Mittelpunkt. Tagesordnungspunkte bringen in erster Linie die Mitglieder des Ältestenrates ein, aber auch die Beschäftigten können Vorschläge machen. Zwar behält sich die Unternehmensleitung die letzte Entscheidungsgewalt vor, gleichwohl würde sie sich nur in sehr begründeten Fällen über das Votum des Ältestenrats hinwegsetzen.

Ein Beispiel für eine belegschaftsinitiierte alternative Interessenvertretung findet sich im Unternehmen G. Im Unterschied zu Unternehmen C waren die Ursachen für die Gründung einer *Arbeitnehmervertretung* die wirtschaftliche Krise und das Verhindern der Gründung eines Betriebsrats. Die Arbeitnehmervertretung besteht aus sieben Mitgliedern, die schwerpunktmäßig aus einem Geschäftsbereich kommen. Eine Freistellung besteht für kein Mitglied, aber die Zeiten für die Arbeit in dem Interessenvertretungsgremium werden als Arbeitszeit anerkannt. Die Wahlperiode beträgt ein Jahr; die im Betriebsverfassungsgesetz verankerten vier Jahre werden als viel zu lang betrachtet. Getroffen wird sich einmal wöchentlich für ca. eine Stunde; Ausschüsse oder eine festgeschriebene Arbeitsteilung bestehen nicht, gleichwohl spezialisierten sich einige Mitglieder auf wirtschaftliche Themen.

Die Arbeitsgrundlage der Arbeitnehmervertretung bildet ein mit der Unternehmensleitung abgeschlossener Vertrag, der allerdings vor der Arbeitsgerichtsbarkeit keinen Bestand hätte, sondern von beiden Seiten als ‚moralischer Vertrag' betrachtet wird. Dass die Unternehmensleitung die Arbeitnehmervertretung akzeptiert, zeigen die monatlichen Treffen, auf die sich die Unternehmensleitung und die Personalleitung professionell vorbereiten. Die Themen, die die Arbeitnehmervertretung bearbeitet, ähneln denen der Betriebsräte. Auch hier geht es angesichts der Wirtschaftslage primär um Personalabbau und Beschäftigungssicherung, aber ebenso um Arbeitszeit, betriebliche Altersversorgung und Beteiligung an der Reorganisation.

Weitgehend ausgeschlossen aus dem Themenkatalog sind die Aspekte Entgelt, Qualifizierung und Karriere, die die Arbeitnehmervertretung als Aufgabe der Führungskräfte betrachtet.

Das Selbstverständnis der Arbeitnehmervertreter ist von dem Wunsch getragen, die Unternehmensentwicklung mitzugestalten. Eingelöst werden konnte dieser Anspruch bei den Themen Arbeitszeit und insbesondere Personalabbau, gescheitert ist man bei der Einbindung in die Reorganisation des Unternehmens. Die Beteiligung am Personalabbau, der immerhin in einem Zeitraum von ca. 18 Monaten 70 Beschäftigte betraf, bewirkte sowohl die Professionalisierung der Arbeit der alternativen Interessenvertretung als auch die Akzeptanz durch die Unternehmensleitung.

Hat sich denn vor diesem Hintergrund das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung zu einem von beiden Seiten betonten konstruktiven Miteinander entwickelt, so ist das Verhältnis zwischen Arbeitnehmervertretung und Beschäftigten problematischer. Letztere stufen die Arbeitnehmervertreter als zu arbeitgebernah ein und kritisieren insbesondere die aktive Beteiligung am Personalabbau.

3.3 Dominanz der Selbstvertretung

Bei aller, durchaus zunehmenden Bedeutung kollektiver Interessenvertretungen in der digitalen Wirtschaft bleibt, auch in den Unternehmen mit Betriebsrat oder alternativer Interessenvertretung, die Selbstvertretung das dominierende Muster der Interessenregulierung. Das bestätigen auch andere aktuelle Studien (Städtler et al. 2004; Boes 2004; Ittermann/Niewerth 2004).

Dabei umfasst die Selbstvertretung alle Interessenlagen von den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung und Karriere über Aspekte des Arbeitsprozesses bis hin zu der Einbindung in die Unternehmenspolitik. Selbst die Themen, die von bestehenden Interessenvertretungsgremien verhandelt und in Betriebsvereinbarungen kodifiziert werden, werden von den Beschäftigten nicht gänzlich im Sinne einer Stellvertreterpolitik aus der Hand gegeben. Grundsätzlich behalten es sich die Beschäftigten vor, wie diese Vereinbarungen konkret umgesetzt werden. Am Beispiel von Arbeitszeitmodellen kann das bedeuten, dass es zwar eine (Betriebs-) Vereinbarung über das Arbeitszeitmodell (Kernarbeitszeiten, Überstundenregelungen etc.) geben mag, die konkrete Ausgestaltung jedoch in den Abteilungen oder Teams nach den eigenen Bedürfnissen und Interessen vorgenommen wird. Demzufolge sind die primären ‚Verhandlungspartner' der Beschäftigten die Kollegen, das (Projekt-)Team oder die (direkten) Vorgesetzten.

Für die Beschäftigten eröffnen sich grundsätzlich drei Wege der Interessenregulation. Zunächst nutzen sie die in den meisten Unternehmen aufgrund ihrer historischen Entwicklung und im Rahmen partizipativer Managementkonzepte praktizierte so genannte *open door-Politik*. Insbesondere bei persönlichen und arbeitsprozesslichen Problemen oder Arbeitszeitfragen wenden sich die Beschäftigten an ihre (direkten) Vorgesetzten. Die open door-Politik stößt jedoch an ihre Grenzen, wenn im Rahmen von Reorganisationsprozessen die Aufbauorganisation stärker hierarchisch gegliedert wird; hier wird seitens der Führungskräfte zunehmend auf die Einhaltung eines mehr oder minder formalisierten Dienstweges bestanden. Eine andere Grenze ist immer dann zu beobachten, wenn aufgrund des Unternehmenswachstums die Möglichkeit, direkt auf die Unternehmensleitung zuzugehen, hauptsächlich von den Beschäftigten genutzt wird, die aufgrund der Länge ihrer Betriebszugehörigkeit einen engen, auch persönlichen Kontakt zur Geschäftsführung pflegen; für die erst kürzere Zeit beschäftigten Mitarbeiter ist diese Möglichkeit nur eingeschränkt nutzbar.

Über diesen bilateralen Austausch hinaus können die Beschäftigten ihre Interessen auf einer Vielzahl von *Meetings* artikulieren. Auf den Arbeitsprozess bezogen sind dies in erster Linie die meist wöchentlich stattfindenden Projekttreffen, wo es unter anderem um die Verteilung der anstehenden Aufgaben, deren Zeithorizonte oder Kooperation(sprobleme) im Team geht. Um Fragen der Entwicklung einzelner Abteilungen oder des ganzen Unternehmens geht es auf den so genannten Unit-Meetings oder All-Meetings, die insbesondere der Informationsvermittlung dienen, aber auch Raum für Diskussionen lassen. Daneben existieren für spezielle Themen noch elektronische Diskussionsforen.

Ein stärker formalisierter Weg der Interessenaushandlung sind für die Beschäftigten die *Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräche*, die in allen Unternehmen Usus sind. Durchgeführt werden diese Gespräche in regelmäßigen Abständen, wobei die Zeiträume zwischen drei Monaten (z.B. bei umsatzabhängigen Entgeltbestandteilen für bestimmte Beschäftigtengruppen) und 18 Monaten variieren; grundsätzlich sind es Vier-Augen-Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, gelegentlich nimmt ein Teamleiter, ein Vertreter der Personalabteilung oder auf Wunsch des Beschäftigten ein Betriebsrat teil. Zentraler Verhandlungsgegenstand der Zielvereinbarungsgespräche ist das Entgelt, wobei im Sinne variabler Entgeltbestandteile die Zielerreichung meist nur für Führungskräfte entgeltwirksam sind. In den meisten Unternehmen haben die Zielvereinbarungsgespräche den Charakter von individuellen Gehaltsverhandlungen, die aufgrund des Lohnstopps in vielen Unternehmen jedoch zur Zeit ausgesetzt sind. Weitere Themen betreffen die persönliche Entwicklung der Beschäftigten (Qualifizierung und Karriere) sowie ein Resümee der vergangenen Periode.

Bei der Beantwortung der Frage, wie diese Dominanz der Selbstvertretung, auch bei bestehenden kollektiven Interessenvertretungen, zu erklären ist, ist zunächst die Bezugnahme auf die von Kotthoff (1997) beschriebene Arbeitsidentität der hochqualifizierten Beschäftigten hilfreich. Die Arbeitsidentität setzt sich aus der vorbetrieblich erworbenen beruflichen Sozialisation (Berufsidentität), der vom Unternehmen verliehenen Identität mit den einhergehenden Status-, Selbstverwirklichungs- und Anerkennungschancen sowie den Reaktionen der Beschäftigten auf diese Erfahrungen zusammen. Die eigenen Untersuchungen bestätigen Kotthoffs Kategorien der „internen Interessenregulierung ohne Alternative“ (ebd.: 120-125) sowie der „internen Interessenregulierung mit denkbarer Alternative“ (ebd.: 125ff.). Die Arbeitsidentität ist bei den Befragten auch durch die Krise nicht spürbar ins Wanken geraten. Vielmehr insistieren die Beschäftigten immer wieder darauf, dass sie ihre Interessen trotzdem eigenständig verhandeln können.

Eine zweite Antwort bezieht sich auf die Primärmacht der hochqualifizierten Beschäftigten. Trotz der von vielen Beschäftigten erlebten Entlassungen in ihrem Unternehmen halten sie ihre Vertretungsstärke aufgrund der Spezifika der Wissensarbeit und ihrer damit zusammenhängenden schwierigen Ersetzbarkeit – trotz sich verschlechternder Arbeitsmarktsituation – für weitgehend ungebrochen, was gegen die Annahme eines massiven Verlustes an Primärmacht spricht. Die objektiv schwieriger gewordene exit-Option wird weiterhin von vielen Beschäftigten, gerade von Spezialisten, als reale Möglichkeit gesehen.

Die dritte Antwort betrifft die Unternehmenskultur: „Unternehmen und Betriebe (in der digitalen Wirtschaft; der Verf.) *sind* bereits partizipative Arbeitskulturen.“ (Dörre 2002: 179) Aufgrund eines Spezifikums von Wissensarbeit, nämlich des großen Anteils real erfahrener Dispositions-spielräume der Beschäftigten im alltäglichen Arbeitsprozess, der aus der geringen Formalisier- und Standardisierbarkeit der Arbeitsaufgaben und der geringen Kontrollierbarkeit resultiert, müssen die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten quasi zwangsläufig stark ausgeprägt sein. Ein Indikator dafür ist die überwiegend große Zufriedenheit der Beschäftigten bei der Bewertung der auf das Team bezogenen Arbeitsatmosphäre (Kollegialität in den Teams und den Abteilungen) und des Betriebsklimas (weitgehend offene Informationspolitik der Unternehmensleitungen etc.). Generell versuchen die Unternehmensleitungen, durch Argumente und nicht durch Anweisungen die Beschäftigten von ihrer Politik und deren Notwendigkeit zu überzeugen. Die Einbindung der Beschäftigten in interessenrelevante Fragen ist ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Unternehmensstrategie. Deshalb sind die managementseitig gewährten Partizipationsmöglichkeiten auch nicht einfach revidierbar. Zwar haben die Krisenreaktionen der Unternehmensleitungen zu veränderten Arbeits-

und Beschäftigungsbedingungen geführt, dies führte aber nicht zwangsläufig zu Spannungen zwischen Management und Belegschaften.

3.4 Zur Wirksamkeit der Interessenregulierung in Neue Medien-Unternehmen

Die entscheidende Frage bei der Bewertung der dargestellten Muster der Interessenregulierung, insbesondere der alternativen Gremien und der Selbstvertretung, ist die nach ihrer Wirksamkeit. In der Mitbestimmungsdiskussion wird vielfach auf das Argument abgehoben, dass nur die gesetzlich verankerte Mitbestimmung, die die Arbeitnehmervertreter unabhängig macht von der Gunst des Arbeitgebers, zu einer interessenvertretungswirksamen betrieblichen Arbeitnehmerpolitik führen könne. Dagegen zeigen diverse Studien, dass die Existenz eines Betriebsrates aus sich heraus keine Interessenvertretungswirksamkeit hervorbringt (Kotthoff 1994; Bosch et al. 1999; Lengfeld 2003).

Die eigenen Fallstudien unterstützen diese Ergebnisse. So lässt sich an den beiden Beispielen der alternativen Interessenvertretungen zeigen, dass diese auch ohne rechtliche Absicherung durchaus vertretungswirksam agieren können. Drei Gründe schälen sich hierfür heraus. Zum einen wird insbesondere im Fall des Ältestenrates deutlich, dass die Beschäftigten das wichtigste Kapital bei wissensintensiven Dienstleistungen sind, gegen die von der Unternehmensleitung nur unter Gefährdung der Motivation und Einsatzbereitschaft aller Beschäftigter agiert werden kann. Hinzu kommt zweitens – insbesondere im Fall des Ältestenrates – eine Wertschätzung des Gremiums durch die Beschäftigten; diese ist im Unternehmen G zwar schwächer ausgeprägt, aber dennoch genießen beide untersuchten alternativen Interessenvertretungsgremien eine im Vergleich zu den auf der gesetzlichen Grundlage agierenden Betriebsratsgremien eine relativ große Legitimierung.

Der dritte Grund resultiert aus den Professionalisierungs- bzw. Konsolidierungstendenzen beider Unternehmen. Im Fall des Unternehmens C führte die Einschätzung des Eigentümers, dass ab einer bestimmten Unternehmensgröße neue Kommunikationsstrukturen erforderlich seien, zur Etablierung des Ältestenrates. Beim Unternehmen G erkannte die Unternehmensleitung im Zuge des Personalabbaus die grundsätzlichen Vorzüge einer kollektiven Interessenregulierung. Dies zeigte sich beispielsweise daran, dass nach der Reorganisation des Unternehmens, das zwischenzeitlich aus mehreren selbstständigen Unternehmen unter dem Dach einer Muttergesellschaft besteht, das Management bestrebt war, wieder alternative Interessenvertretungsgremien zu fördern.

Insbesondere die Regulierungsarena der Selbstvertretung hat sich in den Unternehmen als wirksame Form der Interessendurchsetzung bei einigen

Regelungsgegenständen (insbesondere bei den Themen Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte und Arbeitszeit) gezeigt, bei denen den Beschäftigten große Autonomiespielräume zugestanden werden. Eingeschränkter sind aufgrund der wirtschaftlichen Situation in den Unternehmen die Durchsetzungschancen bei den Themen Entgelt und Qualifizierung. Würde man daraus jedoch folgern, dass Selbstvertretung defizient sei, säße man einem Kurzschluss auf. Denn grundsätzlich waren – das zeigt eine rückblickende Betrachtung des Booms der digitalen Wirtschaft – die hochqualifizierten Beschäftigten bei der Durchsetzung etwa ihrer Entgeltvorstellungen äußerst vertretungswirksam. Die jetzige Schwäche ist somit kein strukturelles Problem der Regulierungsarena Selbstvertretung, sondern sie lässt sich in ähnlicher Form auch für die Regulierungsarenen der Tarifverhandlungen oder der Betriebsverfassung beobachten.

Die Stärke der Beschäftigten und der von ihnen präferierten Selbstvertretung basiert somit auf ihrer Primärmacht und den ‚gelebten' Beziehungen zwischen Unternehmensleitungen und Beschäftigten in den Unternehmen. Die existierende Vertrauenskultur und die Abhängigkeit der Unternehmensleitungen von den Wissensarbeitern erschwert es, gewährte Partizipationsangebote zurückzunehmen und dadurch die Vertrauenskultur auf eine harte Probe zu stellen, wenn nicht gar grundsätzlich in Frage zu stellen.

4 Zwei abschließende Bemerkungen

Die Untersuchung von Interessenvertretungsformen in Neue Medien-Unternehmen hat zeigen können, dass die das deutsche System der industriellen Beziehungen prägende Dualität von Tarifautonomie und Betriebsverfassung erweitert werden muss.[8] Am Beispiel von hochqualifizierten Beschäftigten konnte gezeigt werden, dass – trotz der Existenz eines Betriebsrats – die individuelle Arena der Interessenregulierung das bestimmende Moment der Aushandlung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist. Das hat nicht unerhebliche Auswirkungen auf die deutsche Mitbestimmungsdebatte. Nimmt man die Prognosen ernst, dass die deutsche Wirtschaft auf Dauer nur dann international wettbewerbsfähig bleiben kann, wenn sie sich in die Richtung einer Wissensgesellschaft mit vorwiegend hochqualifizierter Beschäftigung bewegt, werden die in den Neue Medien-Unternehmen beobachteten Formen der Interessenaushandlung zunehmende Bedeutung bekommen. Das hat nicht zuletzt Auswirkungen auf die Gesetzgebung. Zu diskutieren wäre in diesem Zusammenhang, inwieweit in das Betriebsverfassungsgesetz entsprechende

[8] An dieser Stelle soll nicht die Diskussion aufgegriffen werden, ob die These der Dualität vor dem Hintergrund großer Bereiche anderer Regulierungsmuster wie etwa in Kleinbetrieben oder dem Dienstleistungssektor jemals zur Gänze stimmte.

Erweiterungen zu integrieren wären, um die Stellung des einzelnen Beschäftigten und damit die Selbstvertretung als Ergänzung – und nicht als Konkurrenz – des Betriebsrates zu stärken. Ein erster Schritt in diese Richtung war die Einführung des § 28a BetrVG im Zuge der Novellierung im Jahre 2001, der es dem Betriebsrat ermöglicht, „bestimmte Aufgaben auf Arbeitsgruppen“, die „im Zusammenhang mit den von der Arbeitsgruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen“, zu übertragen.

Für die Gewerkschaften bleibt die digitale Wirtschaft oder die IT-Industrie weiterhin ein schwieriges Terrain. Zwar sind insbesondere in einigen Großunternehmen inzwischen (Haus-)Tarifverträge abgeschlossen worden, aber von einer flächendeckenden tariflichen Bindung sind die Gewerkschaften noch weit entfernt. Gleiches gilt für den gewerkschaftlichen Organisationsgrad, der in allen untersuchten Unternehmen gegen Null tendierte; eine Änderung dieser ablehnenden Haltung war selbst bei den Beschäftigten nicht erkennbar, die in krisengeschüttelten Unternehmen arbeiteten. Den Gewerkschaften wird zwar eine historische Bedeutung zugesprochen, aber für die eigene Person werden sie in der Regel als irrelevant betrachtet. Auch die vergleichsweise schwache tatsächliche Funktion der Betriebsräte als Interessenvertretungsorgane in den untersuchten Unternehmen dürfte mit dem Fehlen der aus den größeren Unternehmen der ‚alten Wirtschaft’ bekannten wechselseitigen Befruchtung und Unterstützung von Betriebsrat und betrieblicher Gewerkschaftsarbeit zusammenhängen. U.a. das von ver.di finanzierte Projekt connexx.av, das mit neuen Formen gewerkschaftlicher Arbeit versucht, in der digitalen Wirtschaft Fuß zu fassen, ist sicherlich ein notwendiger Schritt in die richtige Richtung.

Literatur

Abel, J./Ittermann, P. (2001): Mitbestimmung im Wandel – Daten und Trends. In: Abel, J./Ittermann, P. (Hg.): Mitbestimmung an den Grenzen? München/Mering, S. 11-37

Abel, J./Ittermann, P./Wannöffel, M. (2001): Alte und neue Arenen der industriellen Beziehungen – Resümee und Ausblick. In: Abel, J./Sperling, H. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. München/Mering, S. 383-405

Baethge, M. (2004): Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. In: SOFI Mitteilungen, Nr. 32, S. 7-21

Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräftedilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt am Main/New York

BDI (2004): Für ein attraktives Deutschland: Freiheit wagen – Fesseln sprengen. BDI-Gesamtreformkonzept. Berlin

Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2002): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch. Gütersloh

Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2003): Mitbestimmung für die Zukunft. Gütersloh

BITKOM (2005): Daten zur Informationsgesellschaft. Berlin

Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen

Boes, A. (2004): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten. Fokus Entwickler. Arbeitspapier 6 des Projekts ARB-IT2. München

Boes, A./Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin

Boes, A./Trinks, K. (2004): „Theoretisch bin ich frei!" – Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten als Momente des Wandels der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Unveröffentlichter Abschlussbericht. München

CDU/CSU (2003): Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Arbeitsrechts. Deutscher Bundestag Drucksache 15/1182

dmmv (2002): dmmv-Gehaltsspiegel 2002. Die Gehaltsstruktur der interaktiven Medien-Branche. München

dmmv (2004): New Media Service Ranking 2004. www.newmediaranking.de

Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden

Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München/Mering

Friedman, A. (1987): Managementstrategien und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Berlin, S. 99-132

Heidenreich, M./Töpsch, K. (1998): Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5 (2), S. 13-44

Ittermann, P./Niewerth, C. (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS papers 4. Bochum

Kipker, I./Potthoff, H. (2000): Job-Maschine Neuer Markt. Management Summary. Frankfurt am Main

Konrad, W./Paul, G. (1999): Innovation in der Softwareindustrie. Organisation und Entwicklungsarbeit. Frankfurt am Main/New York

Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering

Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin

Krafft, L. (2001): Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland. Segment-Analyse: Multimedia-Agenturen. Oestrich-Winkel (www.e-startup.org).

Läpple, D./Thiel, J./Wixforth, J./Menze, A. (2002): Chancen und Risiken in neuen Arbeitsfeldern der Informationsgesellschaft: das Beispiel der Multimediabranche. Hamburg (www.arbeitsmarkt-multimedia.de)

Lengfeld, H. (2003): Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen. München/Mering

Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (2004): Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern. In: SOFI Mitteilungen, Nr. 32, S. 79-96

Mehlis, P./Spitzley, H. (2004): Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der „new economy“. Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit. IAW Arbeitspapier 6. Bremen

Mintzberg; H. (1991): Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden

Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Aufl. Frankfurt am Main/New York

pol-di.net (2001): „Are We Family?!" Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy. Berlin

Städtler, A./Feseker, K./Lange, H. (2004): Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft. In: Arbeit, Jg. 13 (2), S. 148-163

Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart

Bereits erschienene Arbeitspapiere des Lehrstuhls Wirtschafts- und Industriesoziologie (vormals Technik und Gesellschaft)

1/1998 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Industrielle Konsequenzen globaler Unternehmensstrategien
(Juni 1998)

2/1998 Gerd Bender
Gesellschaftliche Dynamik und Innovationsprojekte
(Juli 1998)

3/1999 Staffan Laestadius
Know-how in a low tech company - chances for being competitive in a globalized economy
(März 1999)

4/1999 Hartmut Hirsch-Kreinsen/Beate Seitz
Innovationsprozesse im Maschinenbau
(Juni 1999)

5/1999 Howard Davies
The future shape of Hong Kong's economy: Why low technology manufacturing in China will remain a sustainable strategy
(November 1999)

6/2000 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Industriesoziologie in den 90ern
(Februar 2000)

7/2000 Beate Seitz
Internationalisierungsstrategien und Unternehmensreorganisationen
(Februar 2000)

8/2000 Gerd Bender/Horst Steg/Michael Jonas/Hartmut Hirsch-Kreinsen
Technologiepolitische Konsequenzen "transdisziplinärer" Innovationsprozesse
(Oktober 2000)

9/2001 Marhild von Behr
Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen
(März 2001)

10/2002 Gerd Bender/Tabea Bromberg
Playing Without Conductor: the University-Industry Band in Dortmund – Networks, Spin-offs and Technology Centre
(Januar 2002)

11/2002 Michael Jonas/Marion Berner/Tabea Bromberg/A. Kolassa/Sakir Sözen
'Clusterbildung' im Feld der Mikrosystemtechnik – das Beispiel Dortmund
(Januar 2002)

12/2002 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Wissensnutzung in dynamischen Produktionsstrukturen. Ergebnisse eines Workshops am 15. Oktober 2002, Universität Dortmund
(November 2002)

13/2002 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Knowledge in Societal Development: The Case of Low-Tech Industries
(November 2002)

Die Arbeitspapiere sind über den Lehrstuhl erhältlich.

Bereits erschienene Arbeitspapiere des Fachgebiets Techniksoziologie

1/2003 Johannes Weyer
Von Innovations-Netzwerken zu hybriden sozio-technischen Systemen. Neue Perspektiven der Techniksoziologie
(Juni 2003)

2/2003 Johannes Weyer/Stephan Cramer/Tobias Haertel
Partizipative Einführung von Methoden und Techniken in der Projektorganisation eines Softwareherstellers
(Projekt-Endbericht – nur zum internen Gebrauch)
(Juli 2003)

3/2003 Stephan Cramer
How safety systems made seafaring risky. Unintended acceleration in the 19th century
(August 2003)

Bereits erschienene Soziologische Arbeitspapiere

1/2003 Hartmut Hirsch-Kreinsen, David Jacobsen, Staffan Laestadius, Keith Smith
Low-Tech Industries and the Knowledge Economy: State of the Art and Research Challenges
(August 2003)

2/2004 Hartmut Hirsch-Kreinsen
"Low-Technology": Ein innovationspolitisch vergessener Sektor
(Februar 2004)

3/2004 Johannes Weyer
Innovationen fördern – aber wie? Zur Rolle des Staates in der Innovationspolitik
(März 2004)

4/2004 Konstanze Senge
Der Fall Wal-Mart: Institutionelle Grenzen ökonomischer Globalisierung"
(Juli 2004)

5/2004 Tabea Bromberg
New Forms of Company Co-operation and Effects on Industrial Relations
(Juli 2004)

6/2004 Gerd Bender
Innovation in Low-tech – Considerations based on a few case studies in eleven European countries
(September 2004)

7/2004 Johannes Weyer
Creating Order in Hybrid Systems. Reflexions on the Interaction of Man and Smart Machines
(Oktober 2004)

8/2004 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Koordination und Rationalität
(Oktober 2004)